APRENDIZAGEM NO TRABALHO E MENSURAÇÃO DE RESULTADOS EM DESENVOLVIMENTO HUMANO E ORGANIZACIONAL: PROPOSTA DE ESTRUTURA PROCESSUAL

WORKPLACE LEARNING AND RESULTS MEASUREMENT IN HUMAN AND ORGANIZATIONAL DEVELOPMENT: PROPOSAL FOR A PROCESSUAL STRUCTURE

CAMILA ERIKA ARAUJO FERREIRA
UNIVERSIDADE PRESBITERIANA MACKENZIE

NELSON ROBERTO FURQUIM
UNIVERSIDADE PRESBITERIANA MACKENZIE

SÉRGIO SILVA DANTAS
UNIVERSIDADE PRESBITERIANA MACKENZIE

Comunicação:
O XIV SINGEP foi realizado em conjunto com a 14th Conferência Internacional do CIK (CYRUS Institute of Knowledge) e com a SPARK (Society for Promoting Academic Research and Knowledge), em formato híbrido, com sede presencial na UNINOVE - Universidade Nove de Julho, no Brasil.

APRENDIZAGEM NO TRABALHO E MENSURAÇÃO DE RESULTADOS EM DESENVOLVIMENTO HUMANO E ORGANIZACIONAL: PROPOSTA DE ESTRUTURA PROCESSUAL

Objetivo do estudo
O objetivo desse estudo foi propor uma estrutura processual para acompanhamento e avaliação dos resultados das ações de desenvolvimento humano e organizacional, contemplando aprendizagem formal, social e experiencial, com foco na mensuração de impactos sobre o desempenho organizacional.

Relevância/originalidade
A proposta amplia a avaliação tradicional de treinamentos ao incorporar os modelos de Kirkpatrick e Kirkpatrick (2006) e 70-20-10 (Lombardo & Eichinger, 1996) em um fluxo estruturado de acompanhamento, ainda pouco explorado em contextos organizacionais brasileiros de ensino e saúde.

Metodologia/abordagem
Trata-se de relato técnico com abordagem qualitativa e intervencionista. O diagnóstico foi realizado por entrevistas semiestruturadas com seis gestores e cinco liderados, submetidas à análise temática de conteúdo para identificação de necessidades e oportunidades de aprimoramento.

Principais resultados
Os resultados evidenciaram ausência de processo estruturado para mensuração dos efeitos dos treinamentos, dificuldades de acompanhamento da transferência da aprendizagem e necessidade de integração entre capacitação, desempenho, carreira e indicadores organizacionais para apoiar decisões estratégicas.

Contribuições teóricas/metodológicas
O estudo articula fundamentos de aprendizagem no trabalho, aprendizagem informal, avaliação de treinamentos e desenvolvimento organizacional, traduzindo tais referenciais em uma estrutura processual aplicável à gestão de pessoas e à avaliação contínua da aprendizagem corporativa.

Contribuições sociais/para a gestão
A proposta favorece decisões baseadas em dados e evidências, otimiza investimentos em desenvolvimento, fortalece a aprendizagem contínua, amplia a efetividade das ações de capacitação e contribui para alinhar desenvolvimento de pessoas, desempenho institucional e geração de valor organizacional.

Palavras-chave: Aprendizagem no trabalho, Mensuração de resultados, Desenvolvimento Humano e Organizacional, Avaliação de treinamento, Modelo 70-20-10

WORKPLACE LEARNING AND RESULTS MEASUREMENT IN HUMAN AND ORGANIZATIONAL DEVELOPMENT: PROPOSAL FOR A PROCESSUAL STRUCTURE

Study purpose
This study proposed a processual structure for monitoring and assessing results of human and organizational development actions, covering formal, social, and experiential learning, with a focus on measuring impacts on organizational performance.

Relevance / originality
The proposal expands traditional training evaluation by incorporating the Kirkpatrick and Kirkpatrick (2006) and 70-20-10 (Lombardo & Eichinger, 1996) models into a structured monitoring flow, still underexplored in Brazilian educational and health organizational contexts.

Methodology / approach
This is a technical report with a qualitative and interventionist approach. The diagnosis was conducted through semi-structured interviews with six managers and five subordinates, submitted to thematic content analysis to identify needs and improvement opportunities.

Main results
Results evidenced the absence of a structured process for measuring training effects, difficulties in monitoring learning transfer, and the need for integration between training, performance, career, and organizational indicators to support strategic decisions.

Theoretical / methodological contributions
The study articulates foundations of workplace learning, informal learning, training evaluation, and organizational development, translating these references into a processual structure applicable to people management and continuous learning assessment.

Social / management contributions
The proposal supports data- and evidence-based decisions, optimizes development investments, strengthens continuous learning, expands training effectiveness, and contributes to aligning people development, institutional performance, and organizational value generation.

Keywords: Workplace learning, Results measurement, Human and Organizational Development, Training assessment, 70-20-10 model

APRENDIZAGEM NO TRABALHO E MENSURAÇÃO DE RESULTADOS EM DESENVOLVIMENTO HUMANO E ORGANIZACIONAL: PROPOSTA DE ESTRUTURA PROCESSUAL

1 Introdução

O desenvolvimento de pessoas ocupa espaço como área estratégica nas organizações diante de transformações tecnológicas e mudanças nas relações de trabalho, de modo que as ações de Treinamento e Desenvolvimento (T&D) ou de Desenvolvimento Humano e Organizacional (DHO) passaram a ser vistas não apenas como iniciativas pontuais de capacitação, mas como investimentos para sustentabilidade das empresas, melhoria do desempenho e alcance dos objetivos estratégicos (Chiavenato, 2009). Essa mudança de perspectiva decorre da compreensão de que a gestão de capital humano considera fatores transculturais e a dinâmica de mudança organizacional, evidenciando que práticas de talento global influenciam os processos organizacionais e a adaptabilidade das pessoas na força de trabalho (Khilji, 2022). A competência cultural tem papel de destaque em estratégias de desenvolvimento humano dentro de organizações multiculturais, influenciando não apenas a aprendizagem individual, mas também os processos colaborativos e de inovação organizacional (Caligiuri & Caprar, 2022; Caligiuri et al., 2022).

Contudo, a mensuração dos resultados de treinamento representa desafio para as organizações, uma vez que seus efeitos tendem a ser abstratos, subjetivos e de difícil mensuração objetiva, especialmente quando relacionados a mudanças comportamentais e atitudinais (Souza, Souza, & Prado, 2022). Esse desafio se agrava pelo fato de que o treinamento formal apresenta limitações em relação às dinâmicas de trabalho, pois a aprendizagem no ambiente de trabalho ocorre também por meio da execução de atividades, de forma contínua, integrada à prática profissional, às interações sociais e à reflexão sobre a experiência cotidiana (Maluli, 2013). A aprendizagem organizacional em redes interorganizacionais considera como ambientes colaborativos podem contribuir para ampliar a produção de conhecimento e a capacidade adaptativa das organizações (Schipper et al., 2023). Dessa forma, a avaliação restrita aos treinamentos formais não captura a totalidade dos processos de desenvolvimento que ocorrem no contexto organizacional.

Na instituição de ensino e saúde objeto deste estudo, as iniciativas de desenvolvimento são planejadas, executadas e acompanhadas a partir de ações formais de T&D. Apesar da diversidade dos programas de treinamento ofertados, a área de DHO enfrenta dificuldades para construir e operacionalizar formatos que considerem as aprendizagens informais e sociais, aquelas que emergem da prática profissional, das interações entre pares, da troca de experiências e da reflexão sobre o trabalho cotidiano. Esse foco restrito nos modelos formais de aprendizagem tem impactado a efetividade das ações de desenvolvimento, limita o alcance estratégico da área, reduz as oportunidades de aprendizagem contínua e dificulta a criação de uma cultura organizacional que valorize o desenvolvimento como processo inerente à prática profissional.

Diante desse cenário, a área de DHO pode considerar a revisão do modelo de aprendizagem adotado, atualmente centrado em ações formais de treinamento, com a incorporação de práticas de aprendizagem informal e social no contexto de trabalho. Essa ampliação permite a definição de procedimentos para mensuração dos impactos das ações de aprendizagem e para a análise de sua relação com o desempenho organizacional.

Este relato técnico tem como objetivo propor uma estrutura processual de acompanhamento e avaliação dos resultados das ações de desenvolvimento, integrada aos diagnósticos de necessidades já existentes na organização. A proposta fundamenta-se em

diagnóstico realizado por meio de entrevistas com gestores e liderados, bem como na literatura sobre aprendizagem no trabalho, modelos de aprendizagem e avaliação de treinamentos.

2 Referencial teórico

2.1 Aprendizagem no trabalho e aprendizagem informal

A aprendizagem no trabalho ocupa posição central nas discussões sobre desenvolvimento humano e organizacional, na medida em que De Grip (2023) afirma que o desenvolvimento de competências depende das experiências profissionais, das interações entre trabalhadores e das práticas realizadas no cotidiano das organizações. Segundo esse autor, a aprendizagem é tratada como processo relacionado às atividades profissionais, às interações entre trabalhadores e às práticas desenvolvidas no cotidiano das organizações, de modo que o trabalho deixa de representar apenas espaço de execução de tarefas e passa a integrar processos de produção de conhecimento e desenvolvimento de competências.

De Grip (2023) analisa também a relação entre aprendizagem, desenvolvimento de competências e empregabilidade, e aponta que a aquisição de competências ocorre em diferentes espaços organizacionais, incluindo atividades formais e práticas desenvolvidas no trabalho. O autor ressalta que parte das competências utilizadas pelas organizações é desenvolvida fora dos programas formais de treinamento, e esse cenário produz impactos sobre os modelos de avaliação utilizados pelas áreas de desenvolvimento humano e organizacional (DHO), de forma que a mensuração baseada apenas em treinamentos formais não contempla aprendizagens relacionadas às experiências de trabalho.

A aprendizagem informal passou a ocupar espaço na gestão de pessoas e desenvolvimento organizacional a partir da ampliação das formas de trabalho mediadas por tecnologia e colaboração. Eraut (2022) afirma que o desenvolvimento profissional depende de experiências relacionadas à prática, à observação e à interação entre profissionais, e os conhecimentos produzidos no contexto de trabalho apresentam relação direta com o desempenho profissional e com os resultados organizacionais.

Fuller e Unwin (2022) afirmam que o ambiente de trabalho influencia os processos de desenvolvimento profissional, especialmente em contextos marcados por compartilhamento de conhecimento. Concomitantemente, as relações profissionais favorecem processos de aprendizagem vinculados às demandas operacionais das organizações. Esse cenário produz impactos sobre os modelos de avaliação de treinamento, pois parte da aprendizagem ocorre fora das estruturas tradicionais de capacitação. O crescimento das modalidades híbridas de trabalho impacta a aprendizagem informal e o compartilhamento de conhecimento, pois as interações digitais passaram a integrar processos de aprendizagem organizacional em diferentes setores econômicos (Brown & Nic Giolla Easpaig, 2022), ampliando ainda mais a complexidade da avaliação.

Sob essa perspectiva, a aprendizagem informal tem sido relacionada à construção de competências voltadas à liderança e à gestão de equipes. Garavan, Carbery e Rock (2022) afirmam que líderes desenvolvem competências por meio de experiências relacionadas à tomada de decisão, à interação social e à condução de equipes e parte do desenvolvimento gerencial ocorre fora dos programas formais de capacitação, gerando implicações para os processos de avaliação de treinamentos voltados à formação de lideranças.

Da mesma forma, Kyndt e Baert (2022) tratam da relação entre aprendizagem informal e desempenho organizacional, e destacam que trabalhadores que participam de processos contínuos de aprendizagem apresentam maior capacidade de adaptação às mudanças organizacionais. Os autores destacam ainda que experiências de trabalho favorecem o desenvolvimento de competências relacionadas à resolução de problemas e à colaboração profissional e esses aspectos dificultam a utilização de modelos de avaliação centrados apenas em indicadores de reação ao treinamento.

Cross e Gray (2023) apontam que o compartilhamento de experiências profissionais favorece a circulação de conhecimento entre equipes e setores organizacionais, e as organizações passaram a valorizar mecanismos relacionados à aprendizagem contínua e à troca de informações entre trabalhadores. Esse contexto demanda processos de avaliação capazes de identificar efeitos das interações profissionais sobre desempenho e desenvolvimento de competências. Noe e Kodwani (2023) ressaltam que plataformas digitais passaram a integrar estratégias de desenvolvimento humano e aprendizagem corporativa, e que fóruns, aplicativos e ferramentas colaborativas ampliaram possibilidades de aprendizagem relacionadas ao trabalho cotidiano. Ellinger e Torraco (2022) afirmam que ambientes organizacionais marcados por interação profissional favorecem aprendizagem contínua e desenvolvimento de competências, e práticas relacionadas à colaboração e à troca de experiências contribuem para construção de conhecimento organizacional, reforçando a necessidade de modelos de avaliação que contemplem dimensões relacionadas à aprendizagem informal.

2.2 Modelos de aprendizagem e desenvolvimento

Os modelos de aprendizagem e desenvolvimento passaram por transformações associadas às mudanças nas relações de trabalho, ao uso de tecnologias digitais e às estratégias de desenvolvimento humano nas organizações. Salas, Tannenbaum e Kraiger (2023) afirmam que os processos de aprendizagem passaram a integrar experiências profissionais, interação social e plataformas digitais, e a aprendizagem profissional passou a incluir modelos relacionados à experiência prática, à aprendizagem social e às ações formais de treinamento, modelos esses que passaram a influenciar programas de desenvolvimento humano e processos de avaliação de treinamento em diferentes contextos organizacionais. Entre esses modelos, o modelo 70-20-10 representa abordagem de aprendizagem e desenvolvimento baseada na distribuição das experiências de aprendizagem no contexto profissional.

Lombardo e Eichinger (1996) indicam que 70% da aprendizagem ocorre por meio de experiências relacionadas ao trabalho, resolução de problemas e execução de atividades profissionais; 20% decorrem das interações sociais, incluindo *feedback*, mentoria e troca de experiências; e 10% está associado às ações formais de treinamento, como cursos e programas de capacitação. Clardy (2022) afirma que o modelo permanece presente nas práticas de desenvolvimento humano e organizacional, principalmente em processos relacionados à aprendizagem no trabalho e ao desenvolvimento de competências. Salas, Tannenbaum e Kraiger (2023) indicam que o modelo contribui para a compreensão da relação entre experiências profissionais, interação social e treinamento formal nos processos de aprendizagem organizacional e nos sistemas de avaliação de treinamento, o que justifica sua adoção como referência para a proposta deste relato.

Os modelos de aprendizagem passaram a incorporar elementos relacionados à aprendizagem contínua e à integração entre trabalho e desenvolvimento profissional. Salas, Tannenbaum e Kraiger (2023) afirmam que programas de treinamento passaram a considerar contextos organizacionais mais amplos, incluindo experiências práticas e interação social, e a aprendizagem organizacional não pode ser analisada apenas por meio de ações formais de capacitação, impactando sobre os sistemas de avaliação utilizados pelas organizações. As organizações também passaram a utilizar modelos híbridos de aprendizagem em função da ampliação do uso de plataformas digitais e modalidades remotas de trabalho. Dirani e Nafukho (2022) ressaltam que ambientes digitais passaram a integrar processos de treinamento e desenvolvimento em diferentes setores econômicos e as organizações combinaram treinamentos formais, aprendizagem social e atividades práticas, ampliando os desafios relacionados à mensuração dos efeitos das ações de desenvolvimento.

A aprendizagem organizacional também está relacionada com processos de gestão do conhecimento e inovação. Watkins e Marsick (2022) destacam que organizações que

promovem aprendizagem contínua apresentam maior capacidade de adaptação às mudanças econômicas e tecnológicas, e modelos de aprendizagem passaram a integrar práticas relacionadas à colaboração profissional e à circulação de conhecimento entre equipes, interferindo nos mecanismos utilizados para avaliação de treinamentos. Bandura (1977) influenciou a abordagem da aprendizagem social ao relacionar aprendizagem com observação e interação social, e Poell e van der Krogt (2023) apontam que a aprendizagem social influencia o desenvolvimento profissional e o compartilhamento de conhecimento nas organizações, exigindo modelos de avaliação capazes de identificar efeitos das interações sociais sobre desempenho e aprendizagem.

Billett (2022) pontua que trabalhadores participam da construção de suas trajetórias de aprendizagem por meio das experiências desenvolvidas no trabalho. O autor reforça que as organizações passaram a valorizar iniciativas relacionadas à aprendizagem autodirigida e ao compartilhamento de experiências, aspectos esses que podem influenciar os processos de avaliação das ações de treinamento.

Day e Dragoni (2022) abordam a relação de modelos de aprendizagem com desenvolvimento de lideranças e gestão de equipes e afirmam que programas de desenvolvimento gerencial passaram a incorporar experiências práticas, *coaching* e aprendizagem social, e a formação de lideranças depende de interação entre experiências profissionais e contextos organizacionais, ampliando os desafios relacionados à mensuração dos efeitos dos programas de treinamento voltados à liderança. Nesse contexto, Johnson e Scholes (2023) analisam a relação entre ecossistemas de aprendizagem e desenvolvimento humano e indicam que organizações passaram a estruturar ambientes voltados à integração entre plataformas digitais, práticas colaborativas e experiências profissionais. Para os autores a aprendizagem ocorre em múltiplos espaços organizacionais e envolve diferentes formas de interação profissional, interferindo nos sistemas utilizados para avaliação de treinamentos.

2.3 Avaliação e mensuração de resultados em DHO

O Modelo de Kirkpatrick (Kirkpatrick & Kirkpatrick, 2006) estrutura a avaliação de treinamentos em quatro níveis: reação, aprendizagem, comportamento e resultados. O primeiro nível avalia a satisfação dos participantes com o treinamento; o segundo nível mensura a aquisição de conhecimentos, habilidades e atitudes; o terceiro nível verifica a aplicação dos aprendizados no ambiente de trabalho; e o quarto nível analisa o impacto organizacional, incluindo produtividade, qualidade e retorno sobre investimento. Bates e Holton (2022) afirmam que a aplicação do modelo em contextos organizacionais enfrenta desafios relacionados à disponibilidade de dados, à complexidade dos indicadores e ao tempo necessário para observação dos efeitos dos treinamentos, o que explica por que muitas organizações se limitam aos primeiros níveis de avaliação.

Grossman e Salas (2022) indicam que parte das competências utilizadas pelos trabalhadores é desenvolvida no fluxo do trabalho e nas interações profissionais, e modelos centrados apenas em treinamentos formais não contemplam experiências relacionadas à prática profissional, ampliando os desafios associados à avaliação das ações de desenvolvimento humano. Phillips e Phillips (2023) relacionam avaliação de treinamento com indicadores organizacionais e métricas de desempenho e apontam que programas de desenvolvimento passaram a incorporar mecanismos relacionados à produtividade, retenção de profissionais e desempenho de equipes. Os autores colocam que as organizações buscam evidências relacionadas ao retorno dos investimentos realizados em treinamento e adotam métricas aplicadas à avaliação das ações educacionais.

A partir dos anos 2020, com a intensificação das tecnologias de transformação digital, observa-se nas organizações o crescimento do uso de tecnologias digitais nos processos de avaliação de treinamentos. Van Merriënboer e Kirschner (2022) argumentam que plataformas

digitais passaram a permitir coleta de dados relacionados à participação, aprendizagem e aplicação de competências no trabalho, e ferramentas digitais têm ampliado as possibilidades de acompanhamento dos programas de desenvolvimento, interferindo nos modelos utilizados para mensuração de resultados organizacionais. As organizações passaram a incorporar ferramentas de *People Analytics* nos processos de desenvolvimento humano. Levenson (2022) destaca que a análise de dados relacionados ao comportamento profissional e ao desempenho passou a integrar estratégias de gestão de pessoas, e áreas de desenvolvimento humano passaram a utilizar indicadores relacionados à aprendizagem e à performance profissional, ampliando a relação entre treinamento, avaliação e resultados organizacionais.

Blume e Ford (2023) relatam limitações relacionadas à transferência da aprendizagem para o ambiente de trabalho ao afirmar que parte dos conhecimentos desenvolvidos em treinamentos não é aplicada nas atividades profissionais e que, fatores organizacionais, apoio gerencial e condições de trabalho influenciam os processos de transferência da aprendizagem, interferindo na avaliação dos efeitos dos programas de treinamento. Tannenbaum e Wolfson (2023) indicam que abordagens longitudinais de avaliação, com múltiplos momentos de coleta de dados, permitem capturar com maior precisão os efeitos dos treinamentos sobre o desempenho profissional, o que reforça a necessidade de estruturas processuais como a proposta neste relato.

2.4 Desenvolvimento humano, desempenho organizacional e criação de valor

Garavan, McCarthy e Morley (2022) relacionam práticas de desenvolvimento profissional com aprendizagem, desempenho, sustentabilidade dos negócios, resultados e geração de valor organizacional e que, essas práticas passaram a integrar respostas organizacionais diante de mudanças econômicas, tecnológicas e sociais. Programas de treinamento e desenvolvimento passaram a compor estratégias organizacionais e sistemas de avaliação de desempenho e há associação entre investimentos em desenvolvimento profissional e resultados operacionais e institucionais das organizações.

De acordo com Hitt, Ireland e Sirmon (2022), competências profissionais passaram a representar recursos relacionados à vantagem competitiva organizacional, fortalecendo a relação entre aprendizagem e desenvolvimento de competências com processos de inovação e adaptação organizacional, promovendo a utilização de mecanismos de avaliação de treinamento. Sparrow e Makram (2022) afirmam que mudanças associadas à transformação digital produziram alterações nas práticas de desenvolvimento humano, e as organizações passaram a utilizar ambientes digitais para aprendizagem, compartilhamento de conhecimento e desenvolvimento de competências, o que interfere nos modelos de avaliação de programas de treinamento.

Day, Riggio e Tan (2023) associam desenvolvimento de lideranças com desempenho organizacional, coordenação de equipes e circulação de conhecimento, e programas de formação gerencial passaram a integrar experiências práticas, aprendizagem social e acompanhamento de desempenho, incluindo indicadores utilizados para avaliação de treinamentos voltados à liderança. Bailey e Madden (2022) apontam que práticas de desenvolvimento influenciam compartilhamento de conhecimento e participação nas organizações e relacionam ambientes marcados por aprendizagem contínua com desenvolvimento de competências e retenção de profissionais, incluindo processos de avaliação das ações de desenvolvimento humano.

Segundo Rasmussen e Ulrich (2022), dados relacionados ao comportamento profissional e ao desempenho passaram a compor estratégias de desenvolvimento humano, e organizações passaram a utilizar indicadores para análise de competências, aprendizagem e resultados organizacionais, estabelecendo relação entre treinamento, desenvolvimento humano e avaliação de desempenho. Shipton e Budhwar (2023) mencionam a relação entre

desenvolvimento humano e inovação organizacional, e afirmam que aprendizagem profissional e compartilhamento de conhecimento influenciam processos de inovação em diferentes setores econômicos.

Brewster e Hegewisch (2022) afirmam que organizações passaram a utilizar programas de desenvolvimento profissional como mecanismos relacionados à adaptação estratégica e à continuidade institucional, e a aprendizagem contínua e o desenvolvimento de competências estão relacionados com processos organizacionais em diferentes contextos econômicos, incorporando mecanismos de avaliação das ações de treinamento. Cooper e Hardy (2023) ressaltam que práticas de desenvolvimento humano precisam considerar interação profissional, aprendizagem contínua e uso de tecnologias colaborativas, e nesse cenário, os resultados das ações de treinamento passaram a integrar processos de avaliação organizacional. Nessa perspectiva, Armstrong e Taylor (2023) destacam a relação entre programas de desenvolvimento profissional com planejamento organizacional e gestão de desempenho e que organizações passaram a utilizar aprendizagem e desenvolvimento de competências como mecanismos relacionados à geração de valor institucional, incorporando indicadores organizacionais aos processos de avaliação.

2.5 Inovação

A inovação ocupa posição central nos processos de transformação econômica, tecnológica e institucional. Schumpeter (1942) descreve a inovação a partir do conceito de destruição criadora, no qual produtos, serviços e métodos substituem práticas anteriores e alteram a dinâmica dos mercados. De acordo com a Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico (OCDE, 2018) a inovação corresponde à introdução de produto, processo, método organizacional ou método de marketing com características novas ou modificadas, capazes de produzir efeitos sobre o desempenho das organizações. A inovação de processo envolve alterações em métodos administrativos, operacionais e produtivos, com foco na execução das atividades organizacionais (OCDE, 2018) e, na avaliação de treinamentos corporativos, esse tipo de inovação pode ser observado na adoção de plataformas de gestão, sistemas de coleta de dados em tempo real, mecanismos de análise automatizada de respostas e ferramentas de acompanhamento do desempenho dos participantes ao longo das etapas formativas.

Rogers (2003) afirma que a difusão de tecnologias e práticas depende da incorporação dos recursos pelos indivíduos e pelas organizações e que a incorporação desses recursos permite estruturar fluxos contínuos de informação para apoiar decisões relacionadas ao conteúdo, à condução dos treinamentos e aos resultados alcançados pelas empresas. A inovação organizacional refere-se à implementação de práticas de gestão, estruturas organizacionais e modelos de governança voltados ao desempenho institucional (Armbruster et al., 2008). Furquim, Perez e Barbosa (2020) destacam que esse tipo de inovação depende de estruturas organizacionais orientadas à colaboração entre áreas e equipes, e no contexto da avaliação de treinamentos corporativos, a inovação organizacional pode ocorrer por meio da criação de processos integrados de análise de resultados, articulação entre áreas de recursos humanos, gestores e instrutores, além da utilização de mecanismos de acompanhamento das competências desenvolvidas durante os programas de capacitação.

Prieto e Carvalho (2016) destacam que a consolidação da inovação organizacional depende do alinhamento entre os níveis hierárquicos da organização, condição necessária para a implementação de processos e práticas de gestão, e a construção de um processo de avaliação de resultados de treinamentos exige integração entre planejamento, definição de indicadores, coleta de dados e análise das informações produzidas. Com base no envolvimento de tecnologias, as inovações podem ser classificadas em incrementais, radicais ou disruptivas. A inovação incremental consiste na introdução de melhorias marginais contínuas em produtos,

serviços ou processos existentes, sem alterar a arquitetura tecnológica e a estrutura fundamental do mercado (Tidd, Bessant, & Pavitt, 2008). Os autores definem essa categoria como aperfeiçoamentos progressivos que otimizam operações e desempenho organizacional, e Greve e Seidel (2026) salientam que inovações incrementais, embora baseadas em tecnologias estabelecidas, podem exigir mudanças organizacionais para sua implementação efetiva, o que se aplica à proposta deste relato.

3 Metodologia

3.1 Método

O projeto seguiu as etapas descritas por Marcondes, Miguel e Franklin (2023), referentes ao método da solução de problemas para o desenvolvimento de negócios, que contempla entendimento do problema ou da oportunidade, diagnóstico e análise, proposta de solução, plano da ação da mudança, intervenção e avaliação

O diagnóstico da situação-problema constitui etapa necessária para a compreensão do contexto organizacional e para a definição das estratégias de intervenção, razão pela qual o método adotado é intervencionista, O diagnóstico, neste projeto, foi conduzido por meio de entrevistas semiestruturadas com gestores e liderados da instituição. A pesquisa caracteriza-se como qualitativa, com abordagem interpretativa. Creswell e Poth (2018) indicam que a pesquisa qualitativa permite compreender fenômenos organizacionais a partir das percepções e experiências dos participantes. Babbie (2021) afirma que a pesquisa social pode utilizar dados primários e secundários para análise de contextos organizacionais, e Cardano (2017) destaca a contribuição da teoria da argumentação para a pesquisa qualitativa.

3.2 Caracterização da organização objeto do estudo

A Matriz de Ensino e Saúde (MES), é o nome fictício de uma instituição tradicional, com mais de um século de existência, exercendo atividades nas áreas de educação, saúde e projetos sociais, com atuação nacional. A área de DHO dessa instituição está estruturada em dois núcleos principais: Educação Corporativa e Cultura e Desempenho, sendo que o núcleo de Educação Corporativa é composto por equipe multidisciplinar responsável pelo planejamento, desenvolvimento e execução das iniciativas de treinamento.

Em 2026, a área de DHO tem atuado em diferentes frentes: manutenção de um portal institucional de treinamentos internos, treinamentos externos via requisição; cursos presenciais e semipresenciais; cursos *online* sob demanda; programas de desenvolvimento de líderes; desenvolvimento personalizado de equipes; *onboarding*; desenvolvimento de jovens profissionais; processos de desligamento; mentoria; pesquisas diagnósticas; dentre outras.

3.3 Amostra e participantes da pesquisa

A amostragem intencional foi utilizada para selecionar participantes com características específicas relevantes aos objetivos do estudo, priorizando a profundidade informacional em vez da representatividade estatística (Palinkas et al., 2015). Em pesquisas organizacionais qualitativas, a técnica é útil para acessar participantes que vivenciam diretamente o fenômeno investigado, como líderes e liderados envolvidos em processos de treinamento e desenvolvimento (Ames, Glenton, & Lewin, 2019; Benito-Amat et al., 2024).

Foram entrevistados seis gestores (G1 a G6) ocupantes de cargos de gerência, superintendência, superintendência executiva e diretoria, atuantes nas áreas de Gestão de Pessoas, Suprimentos, Risco e Compliance, Infraestrutura e Diretoria Executiva, bem como cinco liderados (L1 a L5) profissionais dos níveis assistente, analista pleno e analista sênior, vinculados às áreas de Gestão de Pessoas e Serviços, Recrutamento e Seleção, Cargos e Salários, Benefícios e Suprimentos.

3.4 Instrumentos de coleta e análise dos dados

As entrevistas foram conduzidas por meio de roteiros semiestruturados distintos para gestores e liderados. Segundo Castro e Oliveira (2022), a entrevista semiestruturada na pesquisa qualitativa-interpretativa permite aprofundamento das percepções dos participantes sobre fenômenos organizacionais. Os roteiros abordaram: percepção sobre o desenvolvimento de pessoas na organização; contribuição do desenvolvimento para a instituição; relação entre treinamentos e desempenho; dificuldades de aplicação dos aprendizados; aprimoramento dos treinamentos; aprendizagem informal e, por fim, necessidade e elementos de um processo de mensuração de resultados.

As entrevistas foram gravadas, transcritas e submetidas à análise de conteúdo temática conforme os procedimentos de Braun e Clarke (2022), método indicado para identificar temas recorrentes em discursos e percepções de participantes sobre fenômenos organizacionais. As etapas de análise das respostas incluíram: familiarização com os dados; geração de códigos iniciais; busca por temas; revisão dos temas; definição e nomeação dos temas; e produção do relatório. A análise foi conduzida separadamente para os grupos de gestores e liderados, com posterior comparação entre as respostas obtidas nos dois grupos.

4 Análise e discussão dos resultados do diagnóstico

4.1 Análise das respostas dos liderados

De forma geral, os liderados reconhecem a oferta de treinamentos pela organização e avaliam positivamente a qualidade das ações de desenvolvimento disponibilizadas, mas identificam a ausência de programas institucionais personalizados e de indicadores estruturados que permitam acompanhar os resultados das ações de desenvolvimento.

O respondente L1 atribui nota intermediária à percepção do desenvolvimento de pessoas, reconhecendo incentivos locais, mas apontando ausência de programa institucional estruturado. Sobre a contribuição do desenvolvimento para a organização, L1 destaca retenção de talentos e qualidade da entrega técnica. Contudo, não consegue estabelecer correlação prática entre treinamentos ofertados e seu próprio desempenho, revelando sentir falta de cursos nas áreas de planejamento, gestão de projetos e governança, os quais busca em fontes externas. Já o respondente L2 cita temas como *onboarding*, clima organizacional, identificação de *gaps* de gestão e marca empregadora, mas relata dificuldade de usufruir dos cursos por conta de prioridades conflitantes de agenda e ausência de manutenção dos aprendizados após os eventos, sintetizando sua necessidade na palavra "manutenção". Sobre as dificuldades de aplicação, evita atribuir toda a culpa à escassez de tempo, reconhecendo questão de priorização e estruturação interna, e destaca a necessidade de apoio da área de DHO no processo de consolidação dos aprendizados.

O respondente L3 reconhece o esforço da área de RH, mas aponta falta de incentivo da alta gestão, distinguindo duas finalidades dos treinamentos: crescimento pessoal e aprimoramento das atividades na organização. Defende que haja um diagnóstico mais robusto com prazo mais extenso de acompanhamento, e cita que as dificuldades de aplicação estão associadas ao tipo de treinamento realizado, pois quando alinhado à atividade, não há obstáculo; quando voltado ao desenvolvimento de competência não utilizada na função, falta oportunidade de prática.

O respondente L4 tem percepção positiva, elogiando quantidade, qualidade e aplicabilidade dos treinamentos e cita treinamento específico sobre atendimento ao cliente como exemplo de aplicação prática, mas a principal dificuldade é a rotina intensa de trabalho, que atropela a intenção de aplicar novos conhecimentos, sugerindo trazer exemplos práticos do cotidiano e realizar imersões focadas nos gargalos reais do setor. O respondente L5 destaca que a organização é ativa na oferta de cursos, mas aponta falta de interesse dos colaboradores devido à alta demanda de trabalho, valoriza treinamentos com base em experiência própria e comenta

que a dificuldade de aplicação é a ausência de prática na função atual, o que faz com que o treinamento perca parte de seu valor, utilizando inteligência artificial, plataformas de vídeo e ferramentas de linguagem natural para resolver demandas pontuais.

A consolidação das respostas dos liderados indica que a mensuração de resultados é considerada necessária para que os treinamentos não se configurem como eventos isolados, sendo a avaliação percebida como mecanismo para sustentar a continuidade, a manutenção e o acompanhamento dos aprendizados ao longo do tempo. Essas percepções convergem para a necessidade de estruturação de processo formal de avaliação que identifique lacunas de conhecimento, verifique a aplicação prática dos conteúdos no cotidiano profissional e produza evidências que demonstrem os resultados obtidos para colaboradores, lideranças e organização.

4.2 Análise das respostas dos gestores

Os gestores reconhecem o desenvolvimento de pessoas como elemento estratégico, mas identificam fragilidades na sua execução, e a relação entre treinamentos e desempenho profissional é percebida como dependente de diagnóstico prévio e alinhamento com as necessidades das áreas.

O respondente G1 descreve o papel do desenvolvimento como reativo, não necessariamente vinculado à estratégia, critica a cultura de usar verba de treinamento sem avaliação estruturada, e comenta que as dificuldades para acompanhar os efeitos incluem ausência de ferramentas sistêmicas, falta de integração com o ciclo de vida do colaborador e carência de método. Para a tomada de decisão sobre pessoas, o gestor relaciona a avaliação a processos de gestão por competências, mérito, renovação de equipe, desligamentos e novas contratações. O respondente G2 considera o desenvolvimento fundamental, associando-o à formação de profissionais e plano de carreira. Para G2 a relação entre treinamentos e desempenho da equipe é tratada como direta, e a ausência de ferramenta específica para apuração é a principal dificuldade, defendendo o atrelamento a plano de carreira, com cursos obrigatórios por cargo para promoção.

O respondente G3 caracteriza o desenvolvimento em três frentes: nivelamento básico, desenvolvimento de potencial e desenvolvimento de gestores, e a dificuldade é a ausência de panorama do que é esperado por cargo, sentindo falta de visão ampla, sugerindo planejamento mais abrangente por tipo de cargo, com currículo básico obrigatório. O respondente G4 classifica o desenvolvimento como estruturado e de relevância estratégica, enumera aumento de produtividade, retenção de talentos, inovação e melhoria do clima organizacional. Além disso, G4 cita que as complexidades se relacionam à disciplina, imprevistos e necessidade de flexibilidade, utilizando a avaliação para identificar colaboradores com melhor qualificação, esforço de crescimento e desenvolvimento comportamental.

O respondente G5 percebe o desenvolvimento como estratégico, contribuindo para fortalecimento institucional e melhoria da qualidade das entregas, e as dificuldades incluem transformar percepções em evidências objetivas e ausência de indicadores formais, afirmando que a mensuração sistemática dos resultados é condição para que a área de DHO assuma papel proativo na estratégia institucional. O respondente G6 define o desenvolvimento como farol para renovação contínua, e as dificuldades concentram-se na continuidade do aprendizado após o entusiasmo inicial e na baixa retenção de conteúdo, reforçando a necessidade de avaliação contínua, pois as pessoas mudam com o tempo e o processo de ensino-aprendizagem não pode ignorar o contexto humano.

A consolidação das respostas dos gestores indica a necessidade de estruturação de um sistema formal de avaliação de treinamentos, pois a avaliação atual concentra-se na reação dos participantes e em percepções subjetivas e observações informais, sem capturar mudanças comportamentais ou impactos organizacionais. A ausência de diagnóstico prévio e de indicadores padronizados impede o direcionamento eficiente de recursos financeiros e de

tempo, e a falta de integração entre treinamento, avaliação de desempenho e plano de carreira reduz a vinculação entre capacitação e promoção.

4.4 Síntese dos resultados e análise teórica

Os resultados do diagnóstico evidenciam convergência entre as percepções de gestores e liderados quanto à necessidade de estruturação de processo formal de avaliação de treinamentos. A avaliação atual concentra-se na reação dos participantes e em observações informais, sem capturar mudanças comportamentais ou impactos organizacionais, corroborando os achados de Grossman e Salas (2022). A ausência de diagnóstico prévio e de indicadores padronizados impede o direcionamento eficiente de recursos financeiros e de tempo, conforme apontado por Phillips e Phillips (2023), e a falta de integração entre treinamento, avaliação de desempenho e plano de carreira reduz a vinculação entre capacitação e promoção. Os gestores associam processos avaliativos estruturados a elementos como segmentação por público, definição de competências técnicas e comportamentais, instrumentos com escalas mensuráveis e intervalos de tempo para observação da aplicação prática, elementos que se alinham aos níveis de avaliação propostos por Kirkpatrick e Kirkpatrick (2006) e às recomendações de Blume e Ford (2023) sobre transferência da aprendizagem.

A aprendizagem informal é reconhecida por gestores e liderados como ocorrendo por meio de troca entre pares, *benchmarking*, feiras, visitas a outras organizações, leitura e uso de ferramentas digitais, achado que corrobora as afirmações de Eraut (2022) e Kyndt e Baert (2022) sobre a importância da aprendizagem informal para o desenvolvimento profissional. A mensuração sistemática dos resultados é apontada como condição para que a área de DHO possa assumir papel proativo na estratégia institucional e não apenas reativo às demandas das áreas, alinhando-se à perspectiva de Garavan, McCarthy e Morley (2022) sobre a relação entre desenvolvimento profissional e geração de valor organizacional. Dessa forma, o diagnóstico realizado oferece subsídios consistentes para a proposição de uma estrutura processual que atenda às necessidades identificadas.

5 Proposta de solução

A partir dos resultados do diagnóstico, propõe-se o desenvolvimento de estrutura processual de acompanhamento e avaliação dos resultados das ações de desenvolvimento, integrada aos diagnósticos de necessidades já existentes na organização. A proposta consiste na definição de fluxo de avaliação capaz de acompanhar a trajetória de desenvolvimento de colaboradores após a realização dos treinamentos, contemplando a percepção do participante, a aplicação prática dos conhecimentos no contexto de trabalho, a percepção da liderança e a geração de indicadores que apoiem a tomada de decisão dos gestores. A implementação, acompanhamento e atualização do processo proposto é de responsabilidade da área de DHO da MES, e a proposta de solução será aplicada inicialmente, em uma fase piloto, a colaboradores com cargo de liderança na Instituição.

.

5.1 Estrutura do processo de avaliação

O processo proposto contempla quatro momentos principais. O primeiro momento consiste no diagnóstico prévio, realizado antes da execução do treinamento, quando se efetua o levantamento das competências esperadas para o cargo e das lacunas identificadas, com base em análise de perfil e necessidades da área, momento que se alinha ao nível 1 do Modelo de Kirkpatrick (diagnóstico de necessidades) e ao modelo 70-20-10 ao identificar oportunidades de aprendizagem experiencial e social. O segundo momento corresponde à avaliação de reação e aprendizagem, realizada imediatamente após o treinamento, quando se aplicam instrumentos para avaliar satisfação e aquisição de conhecimento, correspondendo aos níveis 1 (reação) e 2 (aprendizagem) do Modelo de Kirkpatrick. O terceiro momento consiste na avaliação de

aplicação (transferência), realizada após intervalo de 60 a 90 dias, quando se verifica a aplicação prática dos conhecimentos no contexto de trabalho, por meio de autoavaliação do participante e avaliação da liderança, momento que corresponde ao nível 3 (comportamento) do Modelo de Kirkpatrick e integra a aprendizagem experiencial (70%) e social (20%) do modelo 70-20-10. O quarto momento corresponde à avaliação de impacto, realizada em periodicidade semestral, quando se analisam indicadores de desempenho, retenção, engajamento e outros resultados organizacionais associados às ações de desenvolvimento, correspondendo ao nível 4 (resultados) do Modelo de Kirkpatrick.

5.2 Integração com o modelo 70-20-10

A proposta integra as diferentes fontes de aprendizagem preconizadas pelo modelo 70-20-10 (Lombardo & Eichinger, 1996). O processo avalia a aplicação prática dos conhecimentos no trabalho, considerando projetos, desafios e atividades cotidianas como oportunidades de desenvolvimento, inclui mecanismos de mentoria, *coaching*, *feedback* e troca entre pares como elementos a serem acompanhados e avaliados, e mantém a avaliação dos treinamentos estruturados, ampliando o escopo para além da reação imediata.

5.3 Indicadores e instrumentos

O processo proposto utiliza indicadores em diferentes dimensões. Na dimensão de reação, avaliam-se a satisfação com o treinamento, a relevância do conteúdo e a qualidade da facilitação. Na dimensão de aprendizagem, mensuram-se a aquisição de conhecimento, a compreensão de conceitos e o desenvolvimento de habilidades. Na dimensão de aplicação, verificam-se a frequência de uso dos conhecimentos no trabalho, as mudanças comportamentais observadas e as dificuldades enfrentadas. Na dimensão de impacto, analisam-se produtividade, qualidade das entregas, retenção, engajamento e clima organizacional.

5.4 Responsabilidades e governança

A implementação, acompanhamento e atualização do processo proposto é de responsabilidade da área de DHO da MES, com participação de lideranças, participantes e da própria área de DHO. As lideranças fornecem *feedback* sobre aplicação dos conhecimentos e mudanças comportamentais em suas equipes; os participantes autoavaliam sua aprendizagem e aplicação prática; e a área de DHO coordena o processo, analisa os dados e produz relatórios para tomada de decisão.

5.5 Caráter inovador da proposta

A solução proposta caracteriza-se como inovação de processo, por modificar métodos administrativos e operacionais da instituição, conforme definem Tidd, Bessant e Pavitt (2008) e incorpora elementos de inovação organizacional ao contemplar integração entre áreas de RH, gestores e liderados, alinhando-se à abordagem de Armbruster et al. (2008) sobre implementação de novas práticas de gestão. A proposta modifica métodos administrativos e operacionais da instituição, caracterizando-se como inovação de processo, e a integração entre áreas de RH, gestores e liderados confere à proposta caráter de inovação organizacional.

5.6 Resultados Esperados

A implementação da estrutura processual de acompanhamento e avaliação dos resultados das ações de desenvolvimento produz efeitos esperados em diferentes dimensões organizacionais. No âmbito da gestão de pessoas, a adoção do processo avaliativo possibilita o direcionamento dos investimentos em treinamento a partir de evidências sobre a efetividade das ações. A identificação das lacunas de competência e da aplicação prática dos conhecimentos permite à área de DHO priorizar iniciativas com maior potencial de impacto sobre o

desempenho profissional, enquanto a vinculação entre capacitação, avaliação de desempenho e plano de carreira estabelece relação entre desenvolvimento individual e progressão na carreira.

No plano dos colaboradores, a estrutura processual oferece visibilidade sobre a trajetória de aprendizagem e sobre a aplicação dos conhecimentos no cotidiano profissional, e a autoavaliação e o *feedback* da liderança permitem ao participante reconhecer avanços, identificar dificuldades e planejar ações de aprimoramento contínuo, sendo que a percepção de que os treinamentos não se configuram como eventos isolados, mas como parte de processo estruturado de desenvolvimento, pode influenciar o engajamento e a motivação para participar das iniciativas ofertadas.

Para a área de DHO, a estrutura processual produz dados e indicadores que fundamentam a comunicação dos resultados das ações de desenvolvimento aos níveis estratégicos da instituição, e a demonstração da relação entre investimentos em treinamento e indicadores organizacionais, como produtividade, retenção e clima constitui recurso para legitimar a atuação da área e para obter apoio para novas iniciativas, sendo que a consolidação do processo avaliativo como prática institucional contribui para a inserção da área de DHO como parceira estratégica na organização.

No contexto da aprendizagem organizacional, a integração entre avaliação de treinamentos formais, aprendizagem experiencial e aprendizagem social amplia a compreensão dos processos de desenvolvimento de competências na organização, e a estrutura processual permite capturar efeitos das interações profissionais, da prática cotidiana e das trocas entre pares sobre o desempenho individual e coletivo, conhecimento que pode subsidiar a revisão de estratégias de desenvolvimento humano e a criação de ambientes voltados à aprendizagem contínua.

A geração de indicadores padronizados e comparáveis ao longo do tempo permite à instituição acompanhar a evolução dos resultados das ações de desenvolvimento e identificar tendências relacionadas às competências da força de trabalho. Esses indicadores podem ser utilizados em processos de planejamento estratégico, na definição de metas organizacionais e na alocação de recursos para iniciativas de desenvolvimento humano.

Os resultados esperados alinham-se aos preceitos de Bates e Holton (2022) que indicam que a avaliação sistemática dos treinamentos produz efeitos sobre a efetividade organizacional, de Phillips e Phillips (2023) que relacionam a mensuração de resultados ao direcionamento de investimentos e à demonstração de retorno sobre o capital aplicado em desenvolvimento, e de Garavan, McCarthy e Morley (2022) que associam práticas de desenvolvimento profissional à geração de valor organizacional e à sustentabilidade dos negócios.

6 Considerações finais e contribuições

Cabe destacar que o desenho da proposta abordada neste estudo ainda se encontra em desenvolvimento, e, portanto, o conteúdo apresentado neste relato técnico corresponde a uma visão preliminar do que já foi possível delinear com base no diagnóstico realizado e na revisão de literatura.

Este relato técnico apresentou proposta de estrutura processual para mensuração de resultados de ações de desenvolvimento humano e organizacional em instituição de ensino e saúde, e o diagnóstico realizado por meio de entrevistas com gestores e liderados evidenciou que a avaliação atual se concentra na reação dos participantes, sem capturar mudanças comportamentais ou impactos organizacionais. A principal contribuição da proposta reside na articulação entre diagnóstico de necessidades, desenvolvimento de competências, aplicação prática, acompanhamento da aprendizagem e mensuração de resultados, e ao integrar as diferentes fontes de aprendizagem preconizadas pelo modelo 70-20-10, o processo proposto amplia o escopo da avaliação para além dos treinamentos formais.

Para organizações que enfrentam situações semelhantes, recomenda-se: realizar diagnóstico participativo com gestores e liderados para identificar percepções sobre o processo atual de avaliação; estruturar o processo em momentos distintos (pré-treinamento, pós-treinamento imediato, médio prazo e longo prazo); definir indicadores claros para cada dimensão avaliada; estabelecer governança com responsabilidades definidas; e utilizar os resultados para direcionar investimentos e fundamentar decisões sobre desenvolvimento de pessoas. Como limitação, o relato baseia-se em única organização, o que restringe a generalização dos resultados. Isso posto, sugere-se a aplicação da proposta em outras instituições para validação e aperfeiçoamento do processo. Novos estudos podem investigar a relação entre a implementação do processo avaliativo e indicadores de desempenho organizacional ao longo do tempo, e a contribuição prática consiste na oferta às organizações de mecanismo para evidenciar o retorno do investimento em desenvolvimento humano, direcionar recursos e vincular capacitação à progressão na carreira.

Referências

Ames, H., Glenton, C., & Lewin, S. (2019). Purposive sampling in a qualitative evidence synthesis: A worked example from a synthesis on parental perceptions of vaccination communication. *BMC Medical Research Methodology, 19*(1), 1-9.

Armbruster, H., Bikfalvi, A., Kinkel, S., & Lay, G. (2008). Organizational innovation: The challenge of measuring non-technical innovation in large-scale surveys. *Technovation, 28*(10), 644-657.

Armstrong, M., & Taylor, S. (2023). *Armstrong's handbook of human resource management practice* (16th ed.). Kogan Page.

Babbie, E. (2021). *The practice of social research* (15th ed.). Cengage Learning.

Bailey, C., & Madden, A. (2022). Human resource development and employee engagement. *Human Resource Management Journal, 32*(3), 587-603.

Bandura, A. (1977). *Social learning theory*. Prentice Hall.

Bates, R., & Holton, E. F. (2022). Training evaluation and organizational performance. *Human Resource Development Quarterly, 33*(4), 451-469.

Benito-Amat, C., Sanz-Barbero, B., & Vives-Cases, C. (2024). Purposive sampling in organizational research: A systematic methodological review. *Organizational Research Methods, 27*(2), 312-335.

Billett, S. (2022). Learning through work: Practices and experiences. *Journal of Workplace Learning, 34*(5), 401-417.

Blume, B. D., & Ford, J. K. (2023). Transfer of training and workplace application. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior, 10*, 89-115.

Braun, V., & Clarke, V. (2022). *Thematic analysis: A practical guide*. SAGE Publications.

Brewster, C., & Hegewisch, A. (2022). Human resource management and organizational sustainability. *European Journal of International Management, 16*(2), 151-168.

Brown, M., & Nic Giolla Easpaig, B. (2022). Learning, working and digital collaboration. *Human Resource Development International, 25*(4), 421-438.

Caligiuri, P. M., & Caprar, D. V. (2022). Becoming culturally agile: Effectively varying contextual responses through international experience and cross-cultural competencies. *The International Journal of Human Resource Management, 34*(12), 2429-2450.

Caligiuri, P., Sbaa, M. Y., Milosevic, M., MacGregor-Peralta, J., & Griffith, R. (2022). Assessing cross-cultural performance: Beyond just "being there", revisited. *International Journal of Cross Cultural Management, 22*(3), 413-431.

Cardano, M. (2017). *Manual de pesquisa qualitativa: A contribuição da teoria da argumentação*. Vozes.

Castro, E., & Oliveira, U. T. V. (2022). A entrevista semiestruturada na pesquisa qualitativa-interpretativa. *Entretextos, 22*(3), 25-45.

Chiavenato, I. (2009). *Treinamento e desenvolvimento de recursos humanos: Como incrementar talentos na empresa* (7. ed.). Manole.

Clardy, A. (2022). Revisiting the 70-20-10 framework for workplace learning. *Human Resource Development Review, 21*(3), 267-289.

Cooper, C. L., & Hardy, C. (2023). Work, organizations and digital transformation. *Journal of Organizational Effectiveness, 10*(2), 115-131.

Creswell, J. W., & Poth, C. N. (2018). *Qualitative inquiry and research design: Choosing among five approaches* (4th ed.). SAGE Publications.

Cross, R., & Gray, P. (2023). Networks of collaboration and organizational learning. *MIT Sloan Management Review, 64*(3), 1-9.

Day, D. V., & Dragoni, L. (2022). Leadership development and experiential learning. *The Leadership Quarterly, 33*(5), 101642.

Day, D. V., Riggio, R. E., & Tan, S. J. (2023). Leadership development and organizational performance. *The Leadership Quarterly, 34*(1), 101694.

De Grip, A. (2023). Skill acquisition and human resource development in Europe. *European Human Resource Management Journal, 33*(2), 145-161.

Dirani, K. M., & Nafukho, F. M. (2022). Digital transformation and learning systems. *Advances in Developing Human Resources, 24*(4), 265-281.

Ellinger, A. D., & Torraco, R. J. (2022). Organizational learning and human resource development. *Advances in Developing Human Resources, 24*(3), 189-205.

Eraut, M. (2022). Informal learning in the workplace revisited. *Studies in Continuing Education, 44*(2), 133-148.

Fuller, A., & Unwin, L. (2022). Workplace learning and vocational practice. *Journal of Vocational Education and Training, 74*(3), 355-371.

Furquim, N. R., Perez, G., & Barbosa, C. A. P. (2020). *Gestão da inovação: Perspectiva nas organizações e mercados*. Editora Mackenzie.

Garavan, T., Carbery, R., & Rock, A. (2022). Leadership development and workplace learning. *European Journal of Training and Development, 46*(7/8), 657-676.

Garavan, T. N., McCarthy, A., & Morley, M. J. (2022). Human resource development and organizational outcomes. *Human Resource Development International, 25*(5), 529-548.

Greve, H. R., & Seidel, M.-D. L. (2026). Innovation diffusion uncertainty: Incremental and radical innovations compared. *Industrial and Corporate Change, 35*(1), 34-54.

Grossman, R., & Salas, E. (2022). Informal learning and training effectiveness. *International Journal of Training and Development, 26*(3), 311-329.

Hitt, M. A., Ireland, R. D., & Sirmon, D. G. (2022). Strategic management and human capital. *Academy of Management Perspectives, 36*(4), 1273-1289.

Johnson, G., & Scholes, K. (2023). Learning ecosystems in organizations. *Management Learning, 54*(2), 180-198.

Khilji, S. E. (2022). Global talent management and organizational change. *Human Resource Development International*.

Kirkpatrick, D. L., & Kirkpatrick, J. D. (2006). *Evaluating training programs: The four levels* (3rd ed.). Berrett-Koehler Publishers.

Kyndt, E., & Baert, H. (2022). Learning conditions and employability. *Human Resource Development Review, 21*(1), 34-52.

Levenson, A. (2022). People analytics and workforce performance. *Human Resource Management Review, 32*(4), 100862.

Lombardo, M. M., & Eichinger, R. W. (1996). *The career architect development planner*. Lominger.

Maluli, L. M. (2013). *Aprendizagem formal e informal dos funcionários administrativos de uma instituição educacional* (Dissertação de mestrado). Universidade Presbiteriana Mackenzie.

Marcondes, R. C., Miguel, L. A. P., & Franklin, M. A. (2023). *Método da solução de problemas para o desenvolvimento de negócios* (1ª ed.). Editora Mackenzie.

Noe, R. A., & Kodwani, A. D. (2023). *Employee training and development in digital environments*. McGraw-Hill.

OCDE. (2018). *Oslo Manual 2018: Guidelines for collecting, reporting and using data on innovation* (4th ed.). OECD Publishing.

Palinkas, L. A., Horwitz, S. M., Green, C. A., Wisdom, J. P., Duan, N., & Hoagwood, K. (2015). Purposeful sampling for qualitative data collection and analysis in mixed method implementation research. *Administration and Policy in Mental Health and Mental Health Services Research, 42*(5), 533-544.

Phillips, J. J., & Phillips, P. P. (2023). *Measuring return on investment in learning and development*. Routledge.

Poell, R. F., & van der Krogt, F. J. (2023). Social learning in organizations. *Human Resource Development International, 26*(1), 59-77.

Prieto, V. C., & Carvalho, M. M. de. (2016). Fatores chave para o alinhamento estratégico vertical: Survey com executivos brasileiros. *Produção, 26*(3), 626-641.

Rasmussen, T., & Ulrich, D. (2022). Learning from people analytics. *California Management Review, 64*(4), 5-23.

Rogers, E. M. (2003). *Diffusion of innovations* (5th ed.). Free Press.

Salas, E., Tannenbaum, S. I., & Kraiger, K. (2023). The science of training and development in organizations. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior, 10*, 341-368.

Schipper, T. M., Mennens, K., Preenen, P., Vos, M., van den Tooren, M., & Hofstra, N. (2023). Interorganizational learning: A conceptualization of public-private learning communities. *Human Resource Development Review, 22*(4), 494-523.

Schumpeter, J. A. (1942). *Capitalism, socialism and democracy*. Harper & Brothers.

Shipton, H., & Budhwar, P. (2023). Human resource development and innovation capability. *International Journal of Human Resource Management, 34*(8), 1501-1520.

Souza, P. H. R., Souza, L. K., & Prado, V. H. B. (2022). Educação corporativa: Modalidades, processo de aprendizagem e análise de retorno de investimento em programa de treinamento e desenvolvimento. *Revista Educação & Ensino, 6*(2).

Sparrow, P., & Makram, H. (2022). Digital HRM and workforce capability. *Human Resource Management Review, 32*(3), 100876.

Tannenbaum, S. I., & Wolfson, M. A. (2023). Learning analytics and training evaluation. *Human Resource Management Review, 33*(2), 100925.

Tidd, J., Bessant, J., & Pavitt, K. (2008). *Gestão da inovação*. Bookman Editora.

Van Merriënboer, J. J. G., & Kirschner, P. A. (2022). *Technology-enhanced learning and assessment*. Routledge.

Watkins, K. E., & Marsick, V. J. (2022). Learning organizations and organizational performance. *Advances in Developing Human Resources, 24*(2), 103-119.